

EL MANAGEMENT DEL FUTURO I I

En la edición anterior, habíamos comenzado a ver la primera parte de este artículo donde Peter Drucker expone cuál es, según su criterio, el camino que va a seguir de aquí en más el management. Sin embargo, la mayor parte del artículo anterior estaba dirigido al desarrollo de la base histórica de la administración, las diferentes etapas por la que ha pasado y de que forma esto influye en el management que viene. Un ejemplo de esto es lo que Peter Drucker escribe por último: *"En la nueva geografía mental generada por el ferrocarril, la humanidad dominó la distancia. En la geografía mental del comercio electrónico, la distancia ha sido eliminada"*.

Una consecuencia de esto es que cada negocio debe volverse globalmente competitivo, aún cuando fabrique o venda sólo dentro de un mercado local o regional. La competencia ya no es local. En realidad, ni siquiera reconoce límites. Todas las empresas se han convertido en transnacionales por la manera en que son manejadas. Sin embargo, la multinacional tradicional puede muy bien volverse obsoleta ya que produce y distribuye en numerosas geografías diferentes, en cada una de las cuales es una empresa local. Pero en el comercio electrónico no existen ni las compañías locales ni las geografías diferentes. Dónde fabricar, dónde vender y cómo vender seguirán siendo importantes decisiones comerciales. Pero dentro de otros veinte años, es posible que no puedan determinar por sí solas lo que una compañía hace, cómo lo hace y dónde lo hace.

Al mismo tiempo, no resulta claro todavía qué clase de bienes y servicios serán comprados y vendidos por medio del comercio electrónico, ni cuales resultarán los más adecuados para ello. Esto ha sido así cada vez que ha surgido un nuevo canal de distribución. ¿Por qué, por ejemplo, el ferrocarril cambió tanto la geografía mental como la economía en occidente, mientras que el barco de vapor –con un impacto semejante sobre el comercio mundial y el tráfico de pasajeros- no pudo lo mismo? ¿Por qué no se produjo una *"era del barco de vapor"*?

Igualmente poco claro ha sido el impacto de cambios más recientes en los canales de distribución. Por ejemplo, en el pasaje del almacén local al supermercado, el supermercado individual a la cadena de supermercados, y de la cadena de supermercados a Wal-Mart y otras cadenas de descuento. Lo que ya resulta claro es que el pasaje al comercio electrónico será igualmente variado e inesperado. (...)

E-COMMERCE, EL DESAFÍO PRINCIPAL

Las multinacionales tradicionales, con el tiempo, serán eliminadas por el e-commerce. El comercio electrónico de la distribución de bienes y servicios, de reparaciones, de repuestos y mantenimiento, requerirá una organización diferente de la que usa cualquier multinacional de la actualidad. También se necesitará una actitud mental diferente, un management de alto nivel diferente, y al final, definiciones diferentes de rendimiento. Es más, hasta el mismo modo en que se mide el rendimiento habrá de cambiar.

En casi todas las empresas de hoy en día, la entrega es considerada una función *"de apoyo"*, una rutina que puede quedar a cargo de los empleados. Se la da por supuesta, salvo que algo salga terriblemente mal. Pero bajo las reglas del e-commerce, la entrega se convertirá en la única área en la que un negocio puede realmente destacarse. Se convertirá en la *"competencia central"*. Velocidad, calidad y precisión en la respuesta pueden muy bien convertirse en los factores competitivos decisivos, aun en los casos en que las marcas parezcan bien establecidas. Y no existe multinacional alguna que esté organizada para ello. En general son pocos los negocios que si lo están. Y son menos aún los que siquiera piensan de esa manera.

Los ferrocarriles inventados en 1829, dominaron la distancia. Esto explica por qué, más que cualquier otro invento de la Revolución Industrial, el ferrocarril cambió la economía y la fuerza laboral de todos los países. Cambió la actitud mental de la humanidad, cambió su horizonte, su "geografía mental".

El e-commerce no domina meramente la distancia, la elimina. No hay razón alguna por la que, en el e-commerce, el vendedor tenga que estar en un lugar determinado. En realidad, el cliente por lo general no sabe y tampoco le importa dónde está ubicado el vendedor. Y el vendedor de e-commerce, a su vez, por ejemplo Amazon.com, el mayor vendedor de libros del mundo, no sabe ni le importa de dónde viene la orden de compra.

Si la compra es en sí misma información electrónica, digamos, un programa de software o una operación en el mercado de valores, no hay problema de entrega. El "producto" mismo es, después de todo, sólo un dato ingresado en una memoria de computadora. Tiene existencia legal, pero no física. (Hay, sin embargo, un considerable problema tributario en este tipo de operación con bienes entregados electrónicamente, que le darán a las autoridades impositivas un dolor de cabeza en el año 2000. Los más inteligentes eliminarán esos impuestos, los menos inteligentes inventarán estúpidas reglas de control.)

Si la compra es un libro, todavía no hay demasiados problemas de entrega. Los libros se envían con facilidad, la relación valor-peso es buena, y atraviesan sin demasiados problemas las fronteras nacionales y las aduanas. Pero un tractor tiene que ser entregado donde está el cliente y no puede ser entregado electrónicamente ni por correo de encomiendas.

La entrega también parece ser necesaria para diarios y revistas, es decir, para los portadores de información impresa. Por lo menos, ninguno de los intentos hechos hasta ahora de vender una edición online para ser leída en la computadora del suscriptor o para ser bajada de ella ha tenido demasiado éxito. Los suscriptores quieren el diario entregado en la puerta de su casa.

Los diagnósticos y los resultados de análisis médicos se exhiben cada vez con más frecuencia en Internet. Pero prácticamente todo lo que tenga que ver con el cuidado de las enfermedades, desde el examen médico hasta la cirugía, la medicación y la rehabilitación física, tiene que ser entregado allí donde está el paciente. Lo mismo ocurre con los servicios posteriores a la compra, sea que se trate de mantenimiento de un producto físico, por ejemplo una máquina o una bicicleta, o de algo no físico como un préstamo bancario.

EL FUTURO DEL MANAGEMENT DE ALTO NIVEL

A medida que la gran empresa se vaya convirtiendo en una confederación o en una asociación, va a necesitar cada vez más un management de alto nivel que opere de manera independiente, que sea poderoso y responsable. Este management deberá ocuparse de la dirección, del planeamiento, de la estrategia, de los valores y de los principios de toda la organización; también de la estructura y de las relaciones entre sus diversos miembros, de las alianzas, de las sociedades y de los emprendimientos conjuntos. Y sus responsabilidades, además, incluirán la investigación, el diseño y la innovación. Deberá hacerse cargo del management de los recursos comunes a todas las unidades de la organización: las personas clave y el dinero. Tendrá que representar a la empresa ante el mundo y mantener las relaciones con los gobiernos, con el público, con los medios de comunicación y con las organizaciones gremiales.

De "El Management del Futuro" de Peter Drucker, Editorial Sudamericana.